

# Frederikshavn Kommune – Udvikling af projektkultur

## UDFORDRING

Frederikshavn Kommune har, som mange andre kommuner, oplevet, at omverdenens krav er øget markant. Fra politisk hold kræves, at skatte-trykket som minimum holdes neutralt, mens borgere og virksomheder ønsker bedre service og mindre bureaukrati. Samtidig er der sket et opbrud i de traditionelle faggrænser og skel på tværs af afdelinger og funktioner.

Værdiskabelsen sker i langt højere grad end før i projekter, der involverer flere forskellige afdelinger og funktioner.

## DIAGNOSE

Som i mange andre viden tunge organisationer er projektarbejdsformen kommet snigende. Det, der før var små, mere eller mindre uformelle samarbejder på tværs i organisationen, er nu store projekter, der er kritiske for kommunen, og som involverer mange ressourcer. Hverken styringsredskaberne, kulturen eller kompetencerne i relation til at arbejde i projekter var fulgt med i samme omfang. Det stod således klart for kommunen, at det var kritisk dels at skabe et bedre overblik over samtlige projekter i kommunen og dels at skabe en projektkultur, der sikrede et effektivt arbejde i og på tværs af de enkelte projekter.

## LØSNING

Frederikshavn Kommune valgte at en lille gruppe medarbejdere i kommunen, der på kort sigt (6-12 måneder) skulle styrkes i forhold til at håndtere planlægningen og implementeringen af kommunens store projekter. Dette blev realiseret, ved

at 18 af kommunens dygtigste projektledere og deres projektdeltagere deltog i et udviklingsforløb, hvor de bliver trænet i begreber og metoder relateret til projektarbejde med særlig vægt på at skulle drive deres egne projekter.

Udover generel projektledertræning handlede en del af løsningen om at starte 11 af kommunens strategiske projekter op på samme tid, samme sted og på samme måde over en periode på 2 dage. Dette blev gennemført på et ProjektKonvent med 65 medarbejdere, projektledere, projektdeltagere og projektejere, i samme lokale og med høj intensitet i arbejdsprocessen. Konsulenterne understøttede processen dels med korte præcise oplæg i plenum om projektværktøjer, dels coacher på processen og sparrer på værktøjsanvendelsen.

Grunden til denne metode var et ønske om at gøre op med den traditionelle opgradering af projektledelseskompetencer i form af at sende projektledere på kursus, hvilket isoleret set også er godt nok. Men det, der ofte sker, er, at de kommer hjem til en upåvirket organisation. De har nu værktøjer, idéer og sprog for deres projektarbejde, men det har de mennesker, de skal arbejde sammen med, ikke, hvilket i stadig højere grad betyder, at de nødvendige resultater udebliver. Kompetencerne bliver ikke implementeret, og resultatet er ofte, at selvom der er brugt mange ressourcer på kompetenceudvikling, har organisationen ikke overblik over ressourceforbruget på projekterne, der ofte er konfliktfyldte, forsinkede, for dyre eller får for ringe effekt.

## RESULTAT

Nogle af de helt konkrete resultater Frederikshavn Kommune har opnået gennem denne arbejdsform er, at:

- Alle projekter har råmaterialet til projektgrundlag formuleret af projekt-gruppen i fællesskab, dvs. som minimum målformulering, interessent-analyse, milepælsplan og risikoanalyse, på skrift ved afslutning af konventet
- Alle projektledere har fået individuel feedback på deres ledelsesstil af dem, de er projektledere for
- Alle projektejere har givet feedback til deres projektledere/-gruppe af det arbejde samt givet mundtligt tilsagn om de nødvendige ressourcer til det videre arbejde.

Det betyder bl.a.:

- At ledelsens opbakning sikres på stedet med tilstedeværelse af hele projektgruppen
- At arbejdet med konkrete projekter skaber vigtighed og relevans og dermed også handling og resultater
- At kompetencerne forankres hos de rigtige mennesker
- At projektlederne træder i karakter som ledere
- At projektledelse som disciplin giver genlyd i organisationen

Yderligere information

Kontakt Christian Larsen

Tlf. 5138 7418, cla@implement.dk

eller

Mikkel Lau

Tlf. 4138 0044, mla@implement.dk